Apprfondimento n°3 – Valutare i venditori

La produttività della vendita

La produttività della vendita è determinata dall'efficienza e dall'efficacia della vendita. Per efficienza si intende come si arriva ai clienti giusti, per il giusto periodo di tempo e al minimo costo; l'efficienza è influenzata dal numero di visite, dalla pianificazione delle attività, dalla copertura programmata, dagli itinerari dei venditori; inoltre, un indicatore dell'efficienza è rappresentato dal rapporto tra "Sospetti (porte alle quali non si è bussato)" e "Prospettati (clienti interessati)". Per efficacia si intende come massimizzare il potenziale di vendita durante la visita; l'efficacia è principalmente influenzata dal cosa si fa durante la visita e in particolar modo dalla comunicazione che si adotta; inoltre, un indicatore dell'efficacia è rappresentato dal rapporto tra il "Numero ordini/contratti" e il "Numero visite/offerte".

L'efficienza può essere promossa dall'alto; si deve fare di più qualcosa che sappiamo già fare ed è, quindi, più facile da migliorare.

Per migliorare l'efficacia bisogna comportarsi diversamente di fronte ai clienti. È difficile promuovere l'efficacia dal vertice; i venditori e i loro immediati superiori/collaboratori sul campo sono gli unici che possono aumentare o diminuire l'efficacia; essa richiede di fare meglio piuttosto che di più.

Nella vendita semplice conta di più l'efficienza. La performance migliora con sistemi diretti a far lavorare di più quali numero di visite, definizione delle zone, copertura e itinerari, sistemi di controllo delle attività, reporting sulle vendite. coaching sulle skill di vendita e incentivi monetari. Pertanto, nella vendita semplice gli incentivi monetari funzionano, perché stimolano il lavorare di più.

Nella vendita complessa conta più l'efficacia. La performance migliora con sistemi diretti a far lavorare con più intelligenza quali skill di vendita, skill sulla strategia del cliente, analisi della concorrenza presente sul cliente (differenziazione e vulnerabilità), coaching strategico sulle skill di vendita e modelli, schemi e strumenti di

efficacia. Pertanto nella vendita complessa funziona di più il coaching e la formazione sulla efficacia (skill vendita e skill strategia cliente). Gli incentivi monetari funzionano poco perché è difficile che riescano a far lavorare con più intelligenza!

I risultati di vendita

I risultati di vendita sono determinati da risultati quantitativi, risultati qualitativi e obiettivi. Per aumentare i risultati cosa bisogna fare? Quali informazioni servono? L'aspetto quantitativo permette di orientare l'analisi verso il qualitativo e/o l'obiettivo.

L'equazione magica per i risultati è data dal rapporto tra ricavi delle vendite tipiche e fatturato (che indica la redditività delle vendite) moltiplicato per il rapporto tra fatturato e numero ordini (che indica il fatturato medio per ordine) moltiplicato per il rapporto tra numero ordini e numero visite (che indica il tasso di trasformazione delle visite) moltiplicato per il rapporto tra numero visite e numero venditori (che indica la presenza sul campo) moltiplicato il numero venditori (che indica gli effettivi).

Per la valutazione dei risultati di vendita oltre all'equazione sopra indicata è utile "l'analisi ABC" che mostra una regola empirica: rivela che la maggior parte di un fenomeno (ad esempio si potrebbe considerare il fatturato ricambi in ordine decrescente) si concentra su un certo numero di clienti; ad esempio si potrebbe scoprire che per un'azienda il 20% dei clienti genera l'80% del fatturato.

Un altro metodo per la valutazione dei dei risultati di vendita è dato dall'analisi di rendimento della zona/venditore; per attuarlo sono indispensabili i seguenti dati: il numero di clienti potenziali presenti nella zona, il numero di clienti attivi, il volume delle vendite (nel periodo che si intende considerare), il numero di visite effettuate, il numero di ordini acquisiti e il numero di clienti nuovi acquisiti.

Il potenziale del cliente è dato dal potenziale attuale, determinato dalla somma del nostro fatturato e di quello dei concorrenti, e dallo sviluppo del potenziale. Pertanto bisogna chiedersi quale sia la nostra parte di potenziale e, nel potenziale non sfruttato, quale sia la parte dei nostri concorrenti; inoltre, ci si deve domandare, in rapporto alle diverse parti del mercato, quale sia il potenziale accessibile e, se il nostro cliente è in evoluzione, quale sia la nostra parte in sviluppo. Questa misurazione può essere effettuata in termini di fatturato, margini, … Dopo aver raccolto tali elementi diventa possibile comparare i due nostri dati: realizzato e potenziale.

Dall'applicazione delle sopra riportate metodologie discende la possibilità di comprendere chi sono i clienti da mantenere/consolidare, chi sono i clienti da sviluppare e chi sono i clienti da gestire economicamente. Il tempo da dedicare ai clienti si determina dopo aver stimato il tempo necessario per acquisire in prospettiva un certo numero di nuovo clienti.

Piano formativo finanziato da foragri

AVVISO 1/2014

"Formare l'eccellenza per l'agricoltura" è un Piano Formativo realizzato da POLIEDRA progetti integrati